

**PERUMUSAN PERENCANAAN STRATEGIS DALAM PERUSAHAAN KELUARGA
DENGAN MENGGUNAKAN METODE BALANCED SCORECARD
(STUDI KASUS PADA TOKO BESI DAN BAHAN BANGUNAN CV. SELOMAS)**

Celia Kumalasari

NPM : 120319363

Pembimbing

E. Kusumadmo

Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi

Universitas Atma Jaya Yogyakarta

Jalan Babarsari 43-44 Yogyakarta

Abstraksi

Penelitian ini bertujuan untuk merancang dan mengimplementasikan strategi yang telah diformulasikan dengan menggunakan *Balanced Scorecard* pada toko besi dan bahan bangunan CV. Selomas. Penelitian ini merupakan jenis penelitian kualitatif dengan metode studi kasus, sehingga teknik pengumpulan data dilakukan dengan melakukan wawancara kepada pemilik perusahaan CV. Selomas dan melakukan observasi di lokasi penelitian yang berada di Jalan Pramuka 58, Giwangan, Umbulharjo, Yogyakarta. Tahap analisis yang dilakukan dalam penelitian ini menggunakan analisis SWOT terlebih dahulu kemudian merancang strategi perusahaan dengan prinsip-prinsip yang ada dalam metode *Balanced Scorecard*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa tahap perumusan perencanaan strategis yang dilakukan oleh CV. Selomas secara umum sudah sesuai dengan prinsip-prinsip dalam *Balanced Scorecard*, dimana keempat perspektif dalam *Balanced Scorecard* yang meliputi perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan memiliki hubungan yang saling terkait.

Kata kunci : manajemen strategik, formulasi strategi, analisis SWOT, *Balanced Scorecard*.

1. Pendahuluan

1.1 Latar Belakang Masalah

Persaingan dalam dunia bisnis semakin hari semakin ketat. Hal ini dibuktikan dengan semakin banyak jumlah perusahaan barang dan jasa yang bermunculan sehingga memaksa perusahaan-perusahaan tersebut untuk saling bersaing demi mendapatkan perhatian utama dalam keputusan pembelian konsumen. Salah satu kunci sukses perusahaan dalam

mempertahankan eksistensinya adalah perancangan strategi perusahaan yang sesuai dengan lingkungan bisnis saat ini, visi, misi, dan tujuan perusahaan, serta mampu mengimplementasikan strategi tersebut dengan baik.

Sebelum merancang sebuah perencanaan strategis, perusahaan perlu mengetahui lingkungan eksternal dan internal perusahaan yang meliputi faktor kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman agar nantinya perusahaan dapat merancang strategi yang sesuai dengan posisi perusahaan dalam persaingan bisnis saat ini. Analisis lingkungan perusahaan tersebut biasa dikenal dengan analisis SWOT, yaitu singkatan antara *Strength* (kekuatan), *Weakness* (kelemahan), *Opportunity* (peluang), dan *Threat* (ancaman). Kemudian, untuk menjamin sebuah rencana strategis yang telah dirancang perusahaan berdasarkan hasil analisis SWOT dapat berjalan dengan baik, terdapat sebuah metode yang sangat sesuai diterapkan dalam lingkungan bisnis saat ini yaitu *Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard* tidak hanya memberi penekanan pada tujuan finansial, namun juga memuat faktor pendorong kinerja tercapainya tujuan finansial tersebut. *Scorecard* mengukur kinerja perusahaan pada empat perspektif yang seimbang (*balanced*): finansial, pelanggan, proses bisnis internal, dan proses pembelajaran serta pertumbuhan. Dengan menerapkan analisis SWOT terlebih dahulu kemudian mengimplementasikan rencana strategis yang telah disusun dengan *Balanced Scorecard*, maka akan tercipta suatu rangkaian strategi yang masuk akal dengan implementasi yang aktual (Lee dan Ko, 2000).

CV. Selomas merupakan sebuah perusahaan keluarga yang menjual berbagai kebutuhan bahan bangunan seperti triplek, MDF, paku, seng, semen, asbes, dll yang dijual dalam partai kecil maupun besar. Sejak perusahaan ini berdiri, yaitu sejak tahun 1990, hingga saat ini CV. Selomas masih menggunakan aspek finansial (kenaikan laba kotor dan *current ratio*) saja sebagai pedoman pokok kesuksesan strategi bisnisnya. Hal ini sangat disayangkan karena semakin hari lingkungan bisnis pasti akan berubah secara dinamis dan kunci pokok dari keberhasilan suatu strategi bisnis tidak hanya bergantung pada faktor finansial saja, melainkan perlu adanya faktor lain yang dipertimbangkan, seperti hubungan dengan pelanggan, hubungan dengan para karyawan, bagaimana perusahaan melakukan inovasi, dll. Berdasarkan latar belakang masalah diatas, sangat menarik untuk menganalisis sejauh mana kegunaan *Balanced Scorecard* untuk merancang suatu perencanaan strategis perusahaan. Mengacu pada permasalahan yang dialami oleh CV. Selomas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan tema: **“Perumusan Perencanaan Strategis dalam Perusahaan Keluarga dengan Menggunakan Metode *Balanced Scorecard* (Studi Kasus pada Toko Besi dan Bahan Bangunan CV. Selomas).** Karena hingga saat ini CV. Selomas belum menggunakan metode *Balance Scorecard* untuk merancang perencanaan strategis perusahaannya.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian yang telah disampaikan pada latar belakang diatas, maka rumusan masalah yang telah disusun dalam penelitian ini adalah: “Bagaimana merumuskan dan mengimplementasikan strategi perusahaan dengan menggunakan *Balanced Scorecard* pada toko besi dan bahan bangunan CV. Selomas?”.

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang dikemukakan di atas, maka tujuan penelitian yang hendak dicapai adalah untuk menganalisis, merancang strategi, dan mengimplementasikan strategi tersebut dengan menggunakan *Balanced Scorecard* pada toko besi dan bahan bangunan CV. Selomas.

2. Landasan Teori

2.1 Manajemen Strategis

Manajemen strategis adalah seperangkat keputusan manajerial dan tindakan yang menentukan kinerja jangka panjang dari suatu perusahaan. Hal ini mencakup pemindaian lingkungan (eksternal dan internal), formulasi strategi (perencanaan strategis atau jangka panjang), implementasi strategi, dan evaluasi dan kontrol. Oleh karena itu, studi mengenai manajemen strategis menekankan pada *monitoring* dan evaluasi peluang dan ancaman eksternal dalam kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh suatu perusahaan. Berikut adalah model dasar dari manajemen strategis (Wheelen dan Hunger, 2012):



Gambar 2.1 Model Dasar Manajemen Strategis

2.2 Analisis SWOT

Menurut Wheelen dan Hunger (2012), dalam memformulasikan suatu strategi, hal pertama yang perlu dilakukan adalah analisis situasi, yaitu proses menentukan strategi yang cocok antara peluang (*opportunity*) eksternal dan kekuatan (*strength*) internal saat berada di sekitar ancaman (*threat*) eksternal dan kelemahan (*weakness*) internal. SWOT merupakan singkatan dari Strength (kekuatan), Weakness (kelemahan), Opportunity (peluang), dan Threat (ancaman) yang merupakan faktor strategis dalam suatu perusahaan. Analisis SWOT tidak hanya menghasilkan identifikasi khas kompetensi – kemampuan dan sumber daya tertentu yang dimiliki perusahaan dan mengunggulkannya dalam cara tertentu – tetapi juga dalam identifikasi peluang bahwa perusahaan saat ini tidak mampu mengambil keuntungan karena kurangnya sumber daya yang tepat. Salah satu penerapan analisis SWOT dalam membantu merumuskan strategi perusahaan yaitu dengan menggunakan matriks TOWS. Matriks TOWS menggambarkan bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan tertentu dapat dicocokkan dengan kekuatan internal perusahaan dan kelemahan untuk menghasilkan empat set kemungkinan alternatif strategis. Berikut adalah penggambaran matriks TOWS secara sederhana (Wheelen dan Hunger, 2012):

IFAS EFAS	STRENGTH (S) Tentukan 5-10 faktor-faktor kekuatan internal perusahaan	WEAKNESS (W) Tentukan 5-10 faktor-faktor kelemahan internal perusahaan
	STRATEGI SO Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	STRATEGI WO Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
THREAT (T) Tentukan 5-10 faktor-faktor ancaman eksternal perusahaan	STRATEGI ST Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	STRATEGI WT Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk mengatasi ancaman

Gambar 2.2 Matriks TOWS

2.3 Hubungan antara Analisis SWOT dan Balanced Scorecard

Menurut Mulyadi (2001), Balanced Scorecard memberikan kerangka yang komprehensif dan sistematis dalam analisis SWOT. Kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman dapat dianalisis melalui empat perspektif Balanced Scorecard. Dengan demikian, analisis SWOT dengan kerangka Balanced Scorecard memperluas lingkup analisis sehingga manajer atau pemilik perusahaan dapat memperoleh gambaran komprehensif mengenai kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman perusahaan. Analisis SWOT yang komprehensif dengan dipadukan Balanced Scorecard menjanjikan efektivitas strategi yang ditempuh oleh perusahaan. Selain itu, menurut Rangkuti (2011), dengan menggunakan analisis SWOT dan Balanced Scorecard para manajer dapat memperoleh keseimbangan secara strategis antara target kinerja keuangan dengan target kinerja pelanggan, kinerja internal proses, dan kinerja SDM.

2.4 Balanced Scorecard

Istilah Balanced Scorecard pertama kali diciptakan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton pada tahun 1996. Menurut Kaplan dan Norton (1996), Balanced Scorecard adalah suatu kerangka kerja baru untuk mengintegrasikan berbagai ukuran yang diturunkan dari strategi perusahaan. Balanced Scorecard menerjemahkan misi dan strategi perusahaan ke dalam seperangkat ukuran yang menyeluruh yang memberi kerangka kerja bagi pengukuran dan sistem manajemen strategis. Balanced Scorecard memungkinkan perusahaan mencatat hasil kinerja finansial sekaligus memantau kemajuan perusahaan dalam membangun kemampuan dan mendapatkan aktiva tak berwujud yang dibutuhkan untuk pertumbuhan masa depan. Dalam konsep Balanced Scorecard, terdapat empat perspektif yang dipertimbangkan, yaitu:

- 1) Perspektif Finansial : tujuan finansial biasanya berhubungan dengan profitabilitas, yang diukur misalnya oleh laba operasi, ROCE, atau nilai tambah ekonomis (economic value added). Tujuan finansial lainnya berupa pertumbuhan penjualan yang cepat atau terciptanya arus kas.
- 2) Perspektif Pelanggan : perspektif ini biasanya terdiri atas beberapa ukuran utama dari strategi yang dirumuskan dan dilaksanakan dengan baik, berupa kepuasan pelanggan, retensi pelanggan, akuisisi pelanggan baru, profitabilitas pelanggan, dan pangsa pasar di segmen sasaran.
- 3) Perspektif Proses Bisnis Internal : ukuran proses bisnis internal berfokus pada berbagai proses internal yang akan berdampak besar kepada kepuasan pelanggan dan pencapaian tujuan finansial perusahaan.
- 4) Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan : perspektif ini mengidentifikasi infrastruktur yang harus dibangun perusahaan dalam menciptakan pertumbuhan dan peningkatan kinerja jangka panjang yang berkaitan dengan sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan.

2.5 Pemetaan Strategi (*Strategy Map*)

Proses perancangan strategy map merupakan proses yang tidak dapat dihindari dalam metode Balanced Scorecard. Menurut Luis et al. yang dikutip oleh Saputra (2013), pemetaan strategi (*strategy map*) berbasis Balanced Scorecard merupakan cara yang efektif untuk menggambarkan hubungan logis sebab-akibat dari strategi yang telah ditentukan. Visualisasi strategi dalam bentuk peta strategi akan memastikan fokus dan keterpaduan dari berbagai aktivitas strategis yang telah ditentukan. Juga, peta strategis akan mempermudah komunikasi

dan pemahaman strategi sehingga meningkatkan tingkat keberhasilan implementasi strategi tersebut.

2.6 Tahap Perancangan Balanced Scorecard

Menurut Rangkuti (2011), ada beberapa tahap dalam perancangan Balanced Scorecard antara lain:

- 1) Merumuskan misi, nilai, visi, tujuan, dan strategi perusahaan. Tahap ini menjadi landasan utama dalam penentuan perspektif.
- 2) Menentukan perspektif. Perspektif yang dipilih harus dapat mencerminkan strategi perusahaan.
- 3) Merumuskan sasaran strategis (*objectives*). Sasaran strategis tersebut harus dapat mendukung pencapaian visi, misi, nilai, tujuan perusahaan, dan strategi perusahaan.
- 4) Menentukan ukuran strategis (*measures*). Ada dua ukuran yang perlu ditentukan untuk mengukur keberhasilan pencapaian sasaran strategis, yaitu (1) ukuran hasil (*outcome measure* atau *lag indicator*) dan (2) ukuran pemacu kinerja (*performance driver measure* atau *lead indicator*).
- 5) Menentukan target.
- 6) Merumuskan inisiatif strategis.
- 7) Implementasi Balanced Scorecard

3. Metode Penelitian

3.1 Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Menurut Bogdan dan Taylor yang dikutip oleh Moleong (1988), metodologi kualitatif adalah prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati. Selain itu, penelitian ini juga merupakan penelitian studi kasus. Menurut Sekaran (2009), studi kasus melibatkan analisis kontekstual yang mendalam dari situasi yang sama di organisasi lain, dimana sifat dan definisi masalah terjadi sama seperti yang dialami dalam situasi saat ini.

3.2 Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada CV. Selomas yang berlokasi di Jl. Pramuka 58, Giwangan, Umbulharjo, Yogyakarta. Penelitian ini dilakukan pada hari kerja perusahaan dan memanfaatkan waktu luang yang dimiliki oleh pemilik perusahaan.

3.3 Data dan Metode Pengumpulan Data Kualitatif

Data yang digunakan dalam penelitian ini ada dua macam, yaitu data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dari hasil wawancara dengan pemilik perusahaan dan juga melakukan observasi untuk memperoleh data secara lebih lengkap. Sedangkan data sekunder diperoleh dari buku teks, artikel, dan referensi lainnya yang berkaitan dengan perumusan dan implementasi rencana strategis dan Balanced Scorecard.

Penelitian ini menggunakan penelitian lapangan yang merupakan pengumpulan data yang dilakukan dengan cara langsung terjun ke lapangan yang menjadi objek penelitian untuk memperoleh data secara lengkap dan akurat mengenai permasalahan yang akan diteliti. Penelitian lapangan yang dilakukan adalah melakukan wawancara dan observasi di lokasi penelitian.

3.4 Subyek Penelitian Kualitatif

Subyek penelitian merupakan orang yang diminta untuk memberikan keterangan mengenai suatu pendapat atau fakta. Dalam penelitian ini, teknik pemilihan subyek penelitian yang dilakukan yaitu menggunakan *nonprobability sampling* dengan cara *purposive sampling*. Subyek penelitian yang dipilih dalam penelitian ini adalah CV. Selomas dengan memilih pemilik perusahaan sebagai responden utama. Alasan peneliti memilih CV. Selomas sebagai subyek penelitian karena tidak banyak penelitian yang menjelaskan mengenai proses perumusan perencanaan strategis dengan menggunakan metode Balanced Scorecard di perusahaan kecil sehingga peneliti berharap penelitian ini dapat menjadi tambahan literatur dalam studi yang berkaitan dengan penerapan Balanced Scorecard di perusahaan kecil. Selain itu, kemudahan peneliti untuk mendapatkan data-data yang diperlukan yang berkaitan dengan CV. Selomas agar dapat menghemat waktu juga menjadi alasan peneliti memilih CV. Selomas sebagai subyek penelitiannya.

3.5 Analisis Data Kualitatif

Penelitian ini menggunakan beberapa langkah dalam proses perumusan perencanaan strategis perusahaan yang dilakukan dengan menggunakan metode Balanced Scorecard. Adapun langkah-langkah perumusan perencanaan strategis tersebut adalah:

- 1) Mengidentifikasi visi, misi, dan pernyataan tujuan dari CV. Selomas.
- 2) Melakukan analisis lingkungan eksternal dan internal perusahaan dengan menggunakan analisis SWOT.
- 3) Mengidentifikasi perspektif-perspektif yang ada berdasarkan rumusan analisis Balanced Scorecard.
- 4) Menciptakan *strategy map* perusahaan agar CV. Selomas dapat mengetahui secara jelas arah tujuan strategis yang ingin dicapai.
- 5) Menentukan sasaran strategis, ukuran hasil, ukuran pemacu kinerja, dan target yang dapat dicapai dari perusahaan dengan menggunakan hasil analisis Balanced Scorecard.
- 6) Menentukan inisiatif strategis perusahaan dalam perspektif pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.
- 7) Terciptalah rumusan rencana strategis CV. Selomas yang berisi tindakan strategis yang akan dilaksanakan beserta sasaran strategis yang perlu dicapai oleh CV. Selomas.

3.6 Gambaran Umum Perusahaan

CV. Selomas merupakan sebuah perusahaan retail yang bergerak di bidang bahan bangunan yang menyediakan berbagai keperluan bangunan, seperti triplek, seng, asbes, pipa, keramik, galvalum, semen, dan lain-lain. Perusahaan ini didirikan oleh Liem Budi Santoso sejak tahun 1990 dan merupakan perusahaan keluarga sampai sekarang, sehingga pemilik perusahaan memiliki wewenang paling tinggi dalam perusahaan. Pangsa pasar yang dimiliki oleh CV. Selomas meliputi hampir seluruh wilayah DIY dan beberapa wilayah Jawa Tengah, seperti Muntilan, Magelang, dan Purworejo. Saat ini, CV. Selomas memiliki 30 orang tenaga kerja yang terdiri dari manajer gudang, manajer pemasaran, salesman, sopir, tenaga penjual, dan buruh.

4. Analisis Kasus

4.1 Identifikasi Visi, Misi, dan Pernyataan Tujuan CV. Selomas

Visi : Menjadi perusahaan yang paling dipercaya oleh konsumen di wilayah DIY dan sekitarnya dalam hal pemenuhan kebutuhan bahan bangunan.

Misi : 1. Menyediakan berbagai kebutuhan bahan bangunan selengkap mungkin dengan harga kompetitif.

2. Menjalin hubungan baik dengan para konsumen dan pemasok agar dapat memperluas pangsa pasar perusahaan.

3. Menjunjung tinggi nilai kejujuran dan etos kerja kepada para karyawan agar dapat meningkatkan atau mempertahankan kinerja perusahaan.

Tujuan : 1) Meningkatkan volume penjualan perusahaan setiap tahunnya. CV. Selomas mengharapkan target kenaikan volume penjualan sebesar 10-20% per tahun.

2) Sejalan dengan kenaikan volume penjualan, CV. Selomas juga menginginkan adanya peningkatan laba bersih sekitar 10-20% per tahun.

3) Memperluas pangsa pasar perusahaan dengan perluasan daerah pemasaran CV. Selomas. Perusahaan menargetkan penambahan *customer* baru sekitar 5-10% per tahun.

4) Mempertahankan layanan antar barang secara tepat waktu untuk memuaskan customer.

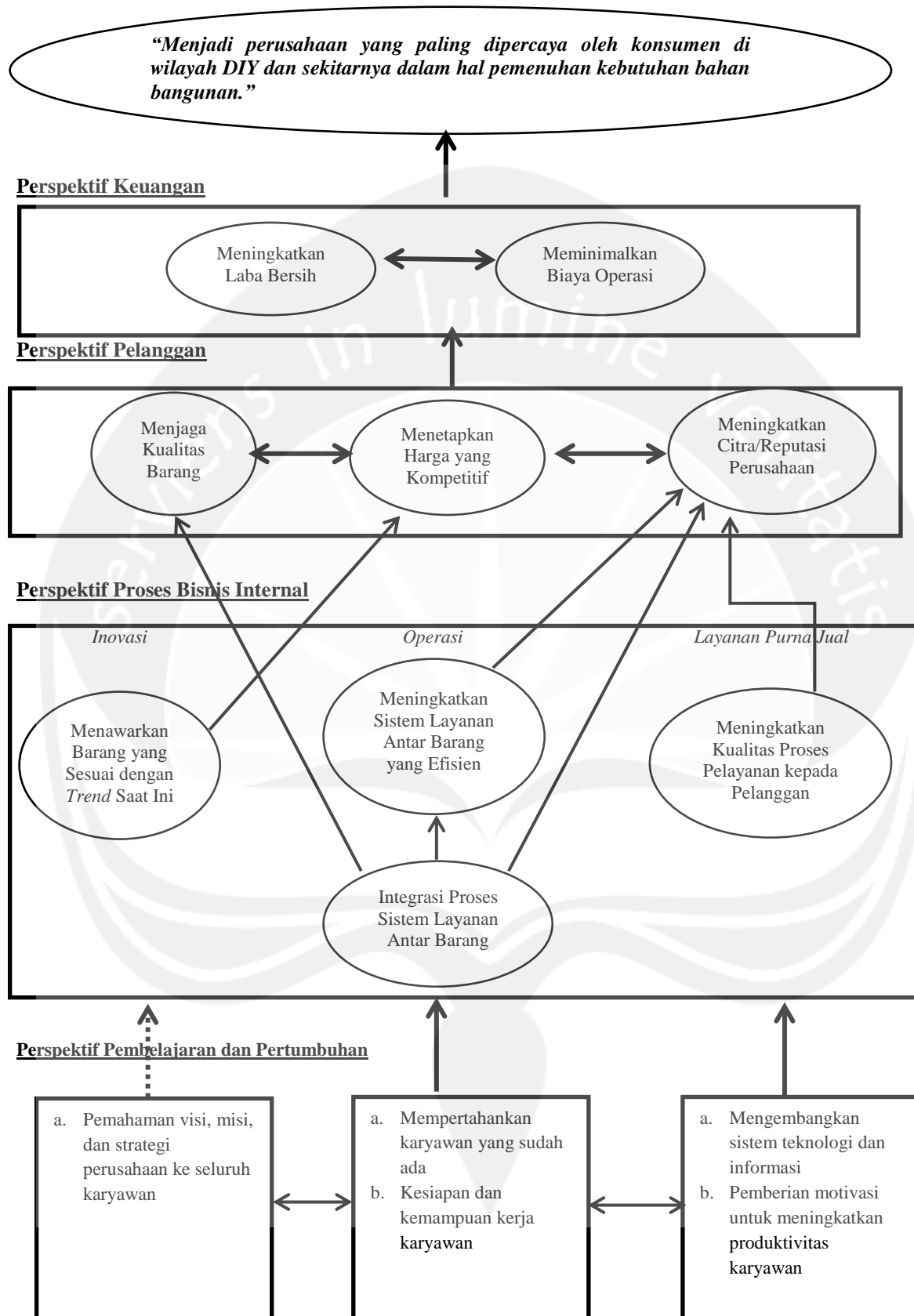
5) Melatih, mendidik, dan menyejahterakan SDM yang ada di CV. Selomas sehingga dapat menjadi SDM yang terampil dan kompeten dalam melakukan pekerjaan. CV. Selomas juga senantiasa memberikan imbalan kepada para karyawannya yang turut berkontribusi dalam peningkatan kinerja perusahaan berupa pemberian bonus sebesar 5% dari gaji bulanan.

4.2 Gabungan Analisis SWOT dan Matriks TOWS CV Selomas

	STRENGTH (S) 1. Memiliki diferensiasi produk yang luas. 2. Memiliki harga jual yang bersaing dan sesuai dengan kualitas barang yang ditawarkan. 3. Memiliki pemasok yang menawarkan barang berkualitas baik dengan harga yang relatif murah. 4. Senantiasa menjalin hubungan yang baik dengan konsumen eceran maupun konsumen grosir. 5. Memiliki pangsa pasar yang cukup luas. 6. Sistem layanan antar barang yang tepat waktu.	WEAKNESS (W) 1. Produktivitas SDM kurang memuaskan. 2. Koordinasi antar karyawan kurang baik. 3. Sistem pembagian kerja kurang jelas. 4. Gaya kepemimpinan perusahaan yang cenderung otoriter. 5. Para karyawan cenderung pasif sehingga tidak pernah memberikan masukan yang positif untuk perusahaan.
OPPORTUNITY (O) 1. Maraknya pembangunan hotel atau gedung di wilayah DIY dan	STRATEGI SO 1. Mempertahankan atau meningkatkan diferensiasi produk dengan harga	STRATEGI WO 1. Pemberian motivasi dan <i>reward</i> kepada karyawan untuk meningkatkan

sekitarnya. 2. Banyak konsumen yang telah percaya akan kinerja perusahaan. 3. Hubungan yang baik dengan para pemasok.	yang bersaing. (S1, S2, O1) 2. Menjalin hubungan baik dengan para konsumen agar dapat menjadi konsumen loyal. (S4, S5, O2) 3. Memperluas pangsa pasar agar produktivitas perusahaan meningkat. (S5, O1)	kinerja mereka. (W1, O1, O2) 2. Mengembangkan sistem pembagian kerja yang lebih terperinci. (W1, W2, W3, O1) 3. Mengubah gaya kepemimpinan perusahaan menjadi lebih demokratis. (W4, W5, O1)
THREAT (T) 1. Menjamurnya toko besi di daerah DIY dan sekitarnya. 2. Munculnya supermarket bahan bangunan. 3. Harga barang yang terus meningkat. 4. Isu beredarnya barang besi palsu.	STRATEGI ST 1. Menawarkan barang dengan pilihan kualitas sesuai yang diinginkan oleh konsumen. (S1, S2, S3, T1, T2) 2. Meningkatkan proses operasi dan layanan purna jual menjadi lebih efektif untuk memuaskan konsumen. (S4, S6, T1, T2) 3. Memasok barang dagangan secara cermat dan efisien. (S3, S4, T3, T4)	STRATEGI WT 1. Menjalin hubungan baik dengan para pesaing. (W1, T1, T2) 2. Memberikan <i>training</i> atau pemahaman kepada para karyawan mengenai sistem kerja perusahaan. (W1, W2, W3, T1, T2)

4.3 Penciptaan *Strategy Map* CV. Selomas



4.4 Identifikasi Sasaran Strategis, *Lag Indicators*, *Lead Indicators*, Target, dan Inisiatif Strategik CV. Selomas

Sasaran Strategis	<i>Lag Indicators</i> (Ukuran Hasil)	<i>Lead Indicators</i> (Ukuran Pemacu Kinerja)	Target	Inisiatif Strategik
Perspektif Finansial				
1. Meningkatkan laba bersih	Pertumbuhan pendapatan untuk penjualan grosir dan ecer.	Peningkatan pendapatan	Pertumbuhan pendapatam grosir dan pendapatan ecer masing-masing meningkat minimal 10% per tahun	-
2. Meminimalkan biaya operasi	Penurunan biaya	Efisiensi biaya	Biaya operasional perusahaan menurun 5-10% pada tahun ke dua	-
Perspektif Pelanggan				
1. Menjaga kualitas barang	Kepuasan pelanggan	Penurunan jumlah komplain pelanggan atas barang rusak/cacat	Penurunan jumlah komplain sebesar 30%	Seleksi pemesanan barang dari pemasok terpercaya
2. Menetapkan harga yang kompetitif	Retensi pelanggan dan bertambahnya pelanggan baru	Perbandingan harga jual perusahaan dengan pesaing untuk produk yang sama	Memasang harga jual yang kompetitif di pasar	Mempertahankan harga jual yang kompetitif dan sesuai dengan kualitas barang yang ditawarkan
3. Meningkatkan citra/reputasi perusahaan	Memperluas pangsa pasar perusahaan	Peningkatan jumlah pasar yang dimasuki	Perluasan pangsa pasar meningkat 50%	Menjalin hubungan baik dengan para konsumen, baik konsumen ecer maupun konsumen grosir
Perspektif Proses Bisnis Internal				
1. Menawarkan barang yang sesuai dengan <i>trend</i> saat ini	Diferensiasi produk	Jumlah lini produk semakin banyak	Penambahan jumlah produk baru untuk mengganti produk yang <i>out-of-date</i> minimal 5% per tahun	Mengikuti <i>trend</i> kebutuhan konsumen akan produk bahan bangunan
2. Meningkatkan sistem layanan antar barang yang efisien	Waktu pelaksanaan layanan antar	Efisiensi rute distribusi barang ke konsumen	Waktu layan antar barang kepada konsumen tidak lebih dari 2 hari setelah tanggal order.	Peningkatan efisiensi sistem layanan antar barang
3. Integrasi proses sistem layanan antar barang	Tingkat koordinasi antara bagian gudang dan bagian pemasaran	Peningkatan tingkat koordinasi	Efisiensi proses sistem layanan antar barang meningkat 10-20%	Pengembangan <i>job description</i> yang lebih terperinci

4. Meningkatkan kualitas proses pelayanan kepada pelanggan	Tingkat kesalahan	Penurunan tingkat kesalahan	Penurunan tingkat kesalahan sebesar 10%	Peningkatan kualitas proses pelayanan kepada pelanggan
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan				
1. Pemahaman visi, misi, dan strategi perusahaan ke seluruh karyawan	Komitmen karyawan	Persentase kesadaran karyawan mengenai visi, misi, dan strategi perusahaan.	Mengembangkan survey penilaian komitmen karyawan setelah 6 bulan pertama bekerja	Penanaman nilai dan prinsip perusahaan kepada karyawan
2. Mempertahankan karyawan yang sudah ada	Loyalitas karyawan	Persentase tingkat keluar-masuknya karyawan	90% karyawan yang sudah ada tetap menjadi karyawan perusahaan	Pemberian fasilitas kerja yang layak bagi karyawan dan peningkatan perhatian untuk karyawan
3. Kesiapan dan kemampuan kerja karyawan	Profitabilitas karyawan	Persentase jumlah pekerjaan yang dapat diselesaikan karyawan	Jumlah pekerjaan yang dapat diselesaikan karyawan minimal 80%	Pemberian pelatihan kerja pada karyawan
4. Mengembangkan sistem teknologi dan informasi	Peningkatan kualitas kinerja karyawan	Peningkatan efisiensi kinerja karyawan	Pengenalan dan pengembangan aplikasi IT untuk operasional perusahaan	Merancang dan mengembangkan <i>software</i> untuk kegiatan operasional perusahaan
5. Pemberian motivasi	Peningkatan produktivitas karyawan	Pemberian bonus dan kenaikan gaji sesuai prestasi karyawan	Pemberian kenaikan gaji karyawan secara berkala (setiap tahun) dan pemberian bonus sesuai prestasi karyawan	Pemberian bonus sebagai <i>reward</i> untuk karyawan berdasarkan kontribusi mereka kepada perusahaan

5. Penutup

5.1 Kesimpulan dan Saran

Perumusan strategi perusahaan dengan menggunakan metode Balanced Scorecard memang memiliki manfaat yang cukup besar bagi perusahaan, terlebih dipadukan dengan analisis SWOT terlebih dahulu untuk mengetahui posisi perusahaan dalam lingkungan persaingan bisnis yang bersangkutan. Penelitian ini membantu CV. Selomas dalam merumuskan strategi perusahaan dengan menggunakan empat perspektif yang ada dalam metode Balanced Scorecard. Berdasarkan hasil penelitian, perumusan rencana strategis CV. Selomas telah memperhatikan keempat perspektif Balanced Scorecard dan keempat perspektif tersebut memiliki hubungan yang saling terkait sehingga dapat disimpulkan bahwa perumusan perencanaan strategi CV. Selomas sudah sesuai dengan prinsip-prinsip Balanced Scorecard. Proses perumusan perencanaan strategis CV. Selomas yang dilakukan dalam penelitian ini secara umum juga sudah sesuai dengan prinsip-prinsip yang ada dalam Balanced Scorecard. Namun, pada tahap analisis lingkungan eksternal dan internal perusahaan dengan menggunakan analisis SWOT kurang sesuai dengan prinsip Balanced Scorecard karena tahap tersebut hanya menentukan faktor-faktor yang menjadi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman perusahaan sehingga tidak dapat dikaitkan dengan prinsip Balanced Scorecard.

Melihat persaingan bisnis di industri bahan bangunan khususnya di wilayah DIY yang semakin “memanas” dari waktu ke waktu, CV. Selomas perlu melakukan perubahan pandangan dalam perancangan strategi bisnisnya yang semula hanya mempertimbangkan aspek keuangan. Dengan demikian, sebaiknya CV. Selomas mulai menerapkan perencanaan strategi perusahaan dengan mempertimbangkan empat perspektif yang ada dalam metode Balanced Scorecard sehingga CV. Selomas dapat mempertahankan atau bahkan meningkatkan kinerja perusahaan dan dapat mencapai tujuan perusahaannya dengan baik.

5.2 Keterbatasan Penelitian

- 1) Penelitian mengenai penerapan Balanced Scorecard dalam perusahaan keluarga masih jarang dilakukan, sehingga peneliti kurang mendapatkan referensi atau literatur yang memadai.
- 2) Peneliti mungkin dapat berbeda dalam menginterpretasikan data yang dihasilkan dari wawancara dengan pemilik perusahaan karena ada beberapa pertanyaan yang kurang dapat dipahami oleh narasumber sehingga juga berpengaruh pada hasil penelitian ini.

Daftar Pustaka

- Cesnovar, Tone. (2006). “The Impact of Strategic Management on Business Outcomes – Empirical Research”. *Journal for East European Management Studies*. Volume 11 No. 3.
- Cobbold, Ian., Gavin Lawrie, dan Khalil Issa. (2004). “Designing a Strategic Management System using the Third-Generation Balanced Scorecard”. *International Journal of Productivity and Performance Management*. Volume 53 No. 7, halaman 624-633
- Craig, Justin., Moores, Ken. (2005). “Balanced Scorecard to Drive the Strategic Planning of Family Firms”. *Family Business Review*. Volume 18 No. 2, halaman 105-122

- Creswell, John W. (1998). *Qualitative Inquiry And Research Design: Choosing Among Five Traditions*. London: SAGE Publications
- Gumbus, Andra. Lussier, Robert N. (2006). "Entrepreneur Use a Balanced Scorecard to Translate Strategy into Performance Measures". *Journal of Small Business Management*. Volume 44 No. 3, halaman 407-425
- Kaplan, Robert S., Norton, David P. (1996). *Balanced Scorecard. Menerapkan Strategi menjadi Aksi*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Kartika, Tune., Ardianto, Jimmy. (2013). "Perancangan Metode *Balanced Scorecard* Pada PT Samchem Prasadha". *JMA*. Volume 18 No. 2
- Lee, S.F., Ko, Andrew Sai On. (2000). "Building Balanced Scorecard with SWOT Analysis, and Implementing "Sun Tzu's The Art of Business Management Strategies" on QFD Methodology". *Managerial Auditing Journal*. Volume 15, halaman 68-76
- Moleong, Lexy J. (1988). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Penerbit PT Remaja Rosdakarya.
- Mulyadi. (2011). *Balanced Scorecard. Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Niven, Paul R. (2002) *Balanced Scorecard. Step by Step: Maximizing Performances and Maintaining Results*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Pereira, Maria Manuela. Melao, Nuno Filipe. (2012). "The Implementation of the Balanced Scorecard in a School District. Lessons Learned from an Action Research Study". *International Journal of Productivity and Performance Management*. Volume 61 No. 8, halaman 919-939
- Rangkuti, Freddy. (2011). *SWOT Balanced Scorecard. Teknik Menyusun Strategi Korporat yang Efektif plus Cara Mengelola Kinerja dan Risiko*. Jakarta: Penerbit PT Gramedia Pustaka Utama.
- Saputra, Santo Agus. (2013). "Proses Perencanaan Strategik dengan Menggunakan Sistem Manajemen *Strategy and Performance Execution Excellence* (SPEx2) pada PT. Guci Mas Plasindo". *Skripsi*. Fakultas Ekonomi Universitas Atma Jaya Yogyakarta. (tidak dipublikasikan).
- Sekaran, Uma., Bougie, Roger. (2009). *Research Methods for Business. A Skill Building Approach*. United Kingdom: John Wiley & Sons Ltd.
- Wheelen, Thomas L., Hunger, J. David. (2012). *Strategic Management and Business Policy Toward Global Sustainability. Thirteenth Edition*. USA: Pearson Education, Inc.

<http://www.seputarpengetahuan.com/2015/02/10-pengertian-strategi-menurut-para-ahli-lengkap.html>, online 19 April 2016